



Das Pflegeparadox

Die Insolvenz der **Pflegeheimkette Convivo** ist ein Lehrstück: Denn eigentlich wächst der Markt, aber das System dahinter ist selbst ein Pflegefall. Die gute Nachricht: Es gibt Häuser mit erfolgreichen Konzepten.

TEXT VOLKER TER HASEBORG, HENRYK HIELSCHER



Gemischtes Doppel

Die Insolvenzverwalter Christoph Morgen (l.) und Malte Köster hielten den Betrieb in den Convivo-Heimen am Laufen

Auf dem Plakat steht: „24/7 statt 08/15“. 24 Stunden, 7 Tage die Woche will Convivo für seine Kunden da sein. Malte Köster und Christoph Morgen sitzen an einem Besprechungstisch im ersten Stock der Zentrale des Pflegeheimkonzerns Convivo im Bremer Norden, das Plakat hängt hinter ihnen. Es ist der 17. Februar dieses Jahres.

Die Convivo-Kunden, das sind: 5000 alte Menschen, die sich nicht mehr selbst versorgen können und deshalb in eine der 77 Convivo-Einrichtungen gezogen sind.

Doch Convivo kann nicht mehr für sie da sein. Deshalb sind die Insolvenzverwalter Köster und Morgen hier. „Ich habe den Eindruck, dass der Insolvenzantrag nicht zu früh gestellt wurde“, sagt Köster. Sein Kollege Morgen nickt.

Am 23. Januar hat Convivo beim Amtsgericht Bremen Insolvenzanträge für seine Gesellschaften gestellt. Die Konten sind leer. Gehälter für 4800 Mitarbeiter können nicht mehr gezahlt werden. Tausende alte Menschen drohen ihr letztes Zuhause zu verlieren, wenn Morgen und Köster in den nächsten Monaten keine Lösung finden.

Convivo ist einer der größten Pflegeheimbetreiber im Land – und nicht der einzige mit Problemen. Mehr als 250 Insolvenzen und Schließungen ambulanter Dienste und stationärer Pflegeeinrichtungen zählte der Arbeitgeberverband Pflege in den vergangenen Monaten. Darunter Unternehmen wie Curata und Novent, Teile von Dorea-familie und Hansa. Und eben Convivo.

Das Geschäftsmodell der Altenpflege: ist selbst ein Pflegefall.

Wie kann das sein? Pflege ist ein Milliardenmarkt – einer mit Zukunft noch dazu. Denn die Zahl derer, die gepflegt werden müssen, liegt heute bei fünf Millionen Menschen – im Jahr 2035 werden es 5,6 sein und im Jahr 2055 rund 6,8 Millionen, hat das Statistische Bundesamt ausgerechnet. Warum also müssen trotz steigender Nachfrage Pflegeheime schließen?

Die Insolvenzverwalter Köster und Morgen haben in den vergangenen Monaten das deutsche Pflegedrama kennengelernt, die WirtschaftsWoche hat sie dabei begleitet. Sie haben Chaos vorgefunden. Fühlten sich alleingelassen. Begriffen erst mit der Zeit, welche Fehler das System hat. Wollten helfen. Und sahen schließlich, dass es um etwas viel Größeres geht. Um die Frage: Wie will die Gesellschaft mit ihren Alten umgehen?

Malte Köster und Christoph Morgen sind erfahrene Insolvenzverwalter. Sie kennen angeschlagene Baufirmen, defizitäre

Modeläden, kriselnde Werften. Pflegeheime eher nicht so gut, jedenfalls nicht im Convivo-Maßstab.

Grün oder blau?

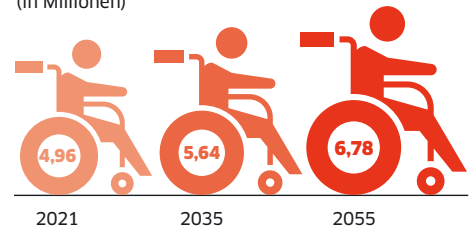
Beim ersten Treffen im Februar legt Morgen ein Organigramm der Gruppe auf den Tisch. Ziemlich verästeltes, das Ganze. In einer Holding hatte Convivo die Gruppe verwaltet und auch noch zwei eigene Heimbetriebe angesiedelt. Daneben existiert eine Gesellschaft, in der Dutzende weitere Altenheime gebündelt wurden – jeweils als einzelne GmbH. Und dann gibt es noch die Convivo Parks, altengerechte Immobilien, in denen Senioren Pflege hinzubuchen konnten, ebenfalls verteilt auf zig Unterfirmen. Da für jede Gesellschaft ein separates Insolvenzverfahren geführt werden muss, geht es bei Convivo um insgesamt 70 Einzelverfahren. Für einen Verwalter allein ist das kaum zu schaffen. Deshalb zwei Verwalter aus zwei Kanzleien.

Auf dem Organigramm sind ihre jeweiligen Convivo-Firmen farblich markiert. „Ich bin blau“, sagt Köster – er ist vor allem für die klassischen Altenheime zuständig, und für die Holding. „Und ich bin grün“, sagt Morgen – er kümmert sich um die Parks und die Hausmeister-Servicegesellschaft.

Zuletzt verlor wohl selbst der Unternehmenschef und -gründer Torsten Gehle den Überblick. Der gelernte Altenpfleger war 1993 mit einem ambulanten Pflegedienst gestartet, machte später Pflegeheime auf. Er expandierte, übernahm, entwickelte und baute immer mehr Einrichtungen. Die Gruppe sei „exponentiell gewachsen“, sagt Carsten Brinkmann, Aufsichtsrat der auf Gesundheits- und Seniorenimmobilien spezialisierten Beratungsgesellschaft Terranus. Das Problem: Bei den Zukäufen wurden auch schwierige Einrichtungen übernommen, die viel Geld und Kapazität banden. Der Bremer Professor und Pflegeexperte Heinz Rothgang fasst es so zusammen: „Von außen betrachtet, wirkt Convivo für mich zum Teil wie eine Art Schneeballsystem.“

DIE GEPFLEGTRE REPUBLIK

Anstieg der Pflegebedürftigen in Deutschland (in Millionen)



Quelle: Prognose des Statistischen Bundesamts

FOTOS: MARIO WEZEL FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE



Lange Zeit schien das Geschäftsmodell jedoch zu funktionieren: Convivo kümmerte sich um den Betrieb der Heime und Wohnparks und zahlte pünktlich Miete an die Eigentümer der Pflegeimmobilien, darunter Fonds und Investmentgesellschaften, aber auch Privatanleger. Firmenchef Gehlen plante, den Umsatz von 187 Millionen Euro im Jahr 2020 auf rund 230 Millionen Euro im Folgejahr zu steigern. Volle Kraft voraus. Doch spätestens ab 2022 lief es nicht mehr rund. Erst waren es nur einzelne Bauprojekte für neue Heime, die sich verzögerten. Schließlich wankte die komplette Gruppe.

Das Taschengeld ist weg

Jetzt machen sich die Insolvenzverwalter ein Bild – und sind schockiert. Selbst Rechnungen von Lebensmittellieferanten wurden am Ende nicht überall bezahlt. Die stoppten ihre Lieferungen. Auch die Wäsche wurde nicht mehr gewaschen. Mitarbeiter und Angehörige haben Kosten teils aus eigener Tasche bezahlt. Mieten wurden schon länger nicht mehr vollständig überwiesen.

Mit kleinen Teams waren die Verwalter in den Heimen – und als sie wieder in ihren Büros waren, hat erst mal keiner was gesagt, so betroffen waren sie.

Auch ein erster Blick in die Geschäftsunterlagen macht die Insolvenzexperten sprachlos. Um kurzfristig Löcher zu stopfen, wurde offenbar auch Geld von Bewohnern abgezweigt. „Einige Hunderttausend Euro fehlen“, sagt Morgen. Es geht um Mietkautionen und das Taschengeld von Senioren. Kleine Beträge, die dazu gedacht waren, alle paar Wochen den Friseurbesuch zu bezahlen

Vorzeigestandort
In einem früheren Convivo-Heim in Bremen versorgen die Mitarbeiterinnen 30 Bewohner, erledigen Papierkram und lassen den alten Menschen Raum für eigene Wohnideen

„Von außen betrachtet, wirkt Convivo wie eine Art Schneeballsystem“

HEINZ ROTHGANG
Pflegeexperte der Uni Bremen

oder den Enkeln mal eine Freude zu machen. Das Geld sei nun weg. Ebenso wie Investitionszuschüsse oder Darlehen von Vermietern. Köster und Morgen wollen die Geldflüsse genauer untersuchen. Später. Zunächst müssen sie die Heime am Laufen halten. Nur bis zum 31. März werden die Gehälter der Convivo-Mitarbeiter über das Insolvenzgeld der Arbeitsagentur gezahlt. Bis dahin müssen die Kosten runter.

„Ein bisschen Ruckelei gibt es zwar, aber der Laden läuft wieder“, sagt Morgen Anfang März. Beide Insolvenzverwalter haben Leute aus ihren Teams in die Convivo-Abteilungen geschickt. Gemeinsam haben sie festgelegt, wie Bestellungen von Waren laufen und welche Freigabeprozesse es dafür gibt. Die Zentrale soll sich jetzt besser mit den Heimen abstimmen.

Razzia in der Zentrale

40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus beiden Kanzleien kümmern sich inzwischen um Convivo. Sie führen das Kommando, ihr Leitstand ist ein kleiner Besprechungsraum im ersten Stock der Bremer Zentrale; dort sitzen sie, Laptop an Laptop, meist das Telefon am Ohr. Die meisten Gespräche führen sie mit den Vermietern der Immobilien. Ob man mit der Miete runtergehen könne oder gar verzichten? Viele sind dazu bereit. Was bleibt ihnen auch übrig?

Convivo-Gründer Torsten Gehle kommt weiter regelmäßig ins Büro. Eine interessante Erscheinung: hager, sonnengebräunt, Brillen am Ohr, nikotingelbe Zähne, silberner Armreifen am Handgelenk, raue Stimme. Jetzt wickelt er hier sein Lebenswerk ab. Er

stimmt einem Gespräch mit der WirtschaftsWoche zu, spricht offen über die Gründe des Scheiterns. Später schweigt er, lässt Anfragen unbeantwortet. Er ist in einer heiklen Lage, hat inzwischen privat Insolvenz angemeldet. Auch die Bremer Staatsanwaltschaft interessiert sich für die Pleite, ermittelt wegen des Verdachts der Insolvenzverschleppung und des Betrugs. Ein paar Wochen nach dem Besuch bei Gehle fahren zwei Mannschaftswagen der Polizei vor der Bremer Convivo-Zentrale vor. Unterlagen werden beschlagnahmt, Datensätze kopiert: Der Fall Convivo ist zum Kriminalfall geworden.

60 Milliarden Euro gibt die Pflegeversicherung im Jahr für die Pflege aus, hat Bundesgesundheitsminister Karl Lauterbach vor Kurzem erklärt. Die Übernahme der Kosten handeln die Heime mit den Pflegekassen aus. Aber die Versicherung deckt bei Weitem nicht alle Kosten ab. Die Heimbewohner und ihre Angehörigen müssen zuzahlen, oder das Sozialamt – für die Verpflegung, für Miete etwa. Im Schnitt sind monatlich mehr als 2400 Euro zusätzlich fällig.

Es gibt eine Faustregel: Wenn Heime zu 95 Prozent belegt sind, können sie profitabel arbeiten. Doch Corona hat alles geändert:

Senioren fühlten sich in ihren Heimen isoliert, die Besuchsregeln waren strikt. Wer konnte, mied den Umzug ins Heim. Vor Corona hatte Convivo eine Belegung von 94 Prozent – jetzt sind es um die 72.

2,7 Millionen Euro Umsatz gingen Convivo pro Monat durch mangelnde Belegung verloren. Außerdem müssen, weil Mitarbeiter fehlen, teure Zeitarbeitskräfte engagiert werden. Mehrausgaben: eine Million Euro, pro Monat. Hinzu kam das Tariftrueegesetz der Bundesregierung, das die Heimbetreiber zum Zahlen von Tariflöhnen verpflichtet. Macht eine weitere Million mehr pro Monat. Mieten: plus eine Million. Energie: plus 1,4 Millionen. In den Monaten vor der Insolvenz machte die Convivo-Gruppe fünf Millionen Euro Verlust, jeden Monat. So weit liegen Einnahmen und Ausgaben auseinander (siehe Grafik Seite 51).

Auch die potenziellen Investoren kennen die Zahlen. Anfangs war das Interesse groß, sagt Köster. Aber die Hoffnung darauf, Convivo als Ganzes verkaufen zu können, hat sich bis Mitte April zerschlagen.

Jetzt geht es darum, für jeden einzelnen Standort einen neuen Betreiber zu finden. Einfach ist das nicht. „Die großen Player halten sich zurück – weil sie selbst Probleme

haben“, sagt Köster. Steigende Kosten machen auch ihnen zu schaffen.

„Aber das Kernproblem ist der Personalmangel“, betont Thomas Greiner, Präsident des Arbeitgeberverbands Pflege. „Wir kriegen nicht genügend Leute, um die strengen Personalvorgaben zu erfüllen.“ Und Pflegeberater Carsten Brinkmann ergänzt: „Sobald Ihnen Pflegekräfte fehlen, können Sie nur begrenzt Plätze anbieten, und Zimmer stehen leer.“ Griffen die Heime dann auf Personalvermittler zurück, würden sich die Ausgaben für einen Mitarbeiter oft verdoppeln oder sogar verdreifachen. Diese Zusatzkosten werden auch nicht über den Pflegesatz erstattet. „Deshalb trifft der Personalmangel die Heime mit voller Wucht“, sagt Brinkmann.

Kleinbusse der Konkurrenz

Der Bremer Pflegeprofessor Heinz Rothgang hat in einer Studie ermittelt, dass der Pflege 100 000 Beschäftigte fehlen. Sein Vorschlag: Assistenzkräfte sollen in den Heimen eingesetzt werden und die Pflegekräfte entlasten. Die Arbeit in den Einrichtungen soll nach Kompetenz verteilt werden – und nicht nach dem „Alle machen alles“-Prinzip. „Mit dem Einzug ins Heim bricht für viele ▶

Handelsblatt
Management Campus

20% off
für alle
Abonent:innen

eLearning

**Digital
Leader**

**Das professionelle eLearning für
moderne Führungskräfte und die,
die es werden wollen:**

- » Führung im digitalen Zeitalter
- » Vom Digital Mindset zum Digital Skillset
- » Tools und Methoden für den praktischen Einsatz
- » Vorteilspreis für Abonent:innen

Jetzt informieren und anmelden:
handelsblatt.com/digital-leader





Menschen das ganze soziale Netzwerk weg. Es muss gelingen, dieses informelle Hilfsnetzwerk aus Familie und Freunden zu erhalten“, sagt Rothgang. So werde die Pflege durch einen Mix aus Profis und Laien gemacht.

Als die Insolvenz von Convivo bekannt wurde, seien Konkurrenten mit Kleinbussen vor manche Einrichtungen gefahren, um Fachkräfte abzuwerben, berichtet Insolvenzverwalter Köster. Trotzdem blieb die Zahl der Kündigungen überschaubar. „Die Mitarbeiter sind erfreulich loyal zu ihrem Arbeitsplatz, fühlen sich den alten Menschen verpflichtet.“

Dafür gibt es andere Probleme. Etwa in der nordrhein-westfälischen Stadt Herdecke: Alle vier Pflegeheime im Ort gehören zu Convivo. Für drei der Standorte gibt es Käufer, nur für das Seniorenheim Kirchende

Neuer Betreiber

André Vater, Vorstandschef der Bremer Heimstiftung, hat eines der Convivo-Pflegeheime übernommen

60

Milliarden Euro betrug die Ausgaben der **Pflegeversicherung** im vergangenen Jahr, 2017 waren es noch 35 Milliarden Euro. Um die Kosten zu decken, steigt der Pflegebeitrag

nicht. 83 Seniorinnen und Senioren verlieren ihr Zuhause, 107 Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz. „Für die Leute, die das betrifft, ist es heftig“, sagt Morgen. In der Lokalpresse wird er dafür kritisiert, dass Bewohner und Angehörige keine Informationen bekommen, wie es für sie weitergeht. Nur: Er weiß zu diesem Zeitpunkt eben auch nicht mehr.

Die Verwalter fühlen sich alleingelassen mit den Problemen. Rein rechtlich sind sie nur dem Wohl der Gläubiger verpflichtet, müssen notfalls ein Unternehmen schließen, das Inventar zu Geld machen. „Wenn es sich hier um eine Maschinenfabrik handeln würde oder um ein Stahlwerk – man könnte einfach die Maschinen ausschalten“, sagt Malte Köster. Aber das geht bei einem Altenheim mit seinen Bewohnern nicht. Er wirkt frustriert, dabei wolle er den Heimbewohnern doch helfen. „Das ganze System fährt vor die Wand“, sagt Köster.

Morgen und Köster machen sich Gedanken über die Zukunft des Pflegesystems. Köster kann verstehen, dass Politiker jetzt eine Vollverstaatlichung der Pflege fordern. Aber wäre das wirklich gut? Ist der Staat ein guter Pflegemanager? Wenn mehr Geld ins System kommt – werden dann die alten Menschen davon profitieren? Oder werden erneut Spekulanten Geld aus dem System abziehen und Rendite machen? „Nur auf den Markt zu vertrauen funktioniert nicht“, sagt Morgen.

Kaffee im Wintergarten

26. April. Christoph Morgen wirkt aufgekrazt. „Die letzten 48 Stunden waren turbulent“, sagt er. Ein neuer Investor hat sich gemeldet. Er will insgesamt 17 Einrichtungen in Niedersachsen übernehmen. Heime, die Morgen sonst zum Monatsende schließen müsste. Er bereitet nun beide Szenarien vor, hat bereits 1000 Kündigungen unterschrieben, aber noch nicht abgeschickt. Ein paar Tage später ist die Euphorie schon wieder verflogen. Der Großinvestor hat zwar die Verträge unterzeichnet, dann aber Änderungen nachgeschickt. „In anderen Verfahren würden wir so etwas platzen lassen“, sagt Morgen. „Hier geht das nicht.“ Weil es um das Zuhause der alten Menschen geht – und weil ihm schlicht Alternativen fehlen. Er ist hin- und hergerissen, hofft weiter auf eine Einigung. Ähnlich wie bei anderen Heimverkäufen, die noch nicht sicher sind. Köster und Morgen können die Heime nicht einfach an neue Eigentümer abgeben. Auch die Besitzer der jeweiligen Pflegeimmobilien müssen zustimmen.

In Velbert etwa, wo die Übernahme eines Heimes schon sicher schien, ist der Käufer

fer wieder abgesprungen, weil er sich nicht mit dem Vermieter einigen konnte. Am Ende muss das Heim mit 100 Bewohnern schließen, und die alten Menschen müssen zum 15. Juni in neue Einrichtungen. Die Insolvenzverwalter haben es geschafft, dass immerhin 40 Bewohner zusammen mit ihren Pflegerinnen und Pflegern in ein neues Heim kommen. Im März hatten Köster und Morgen die Stadt Velbert und den Kreis Mettmann angeschrieben, boten an, dass der Betrieb fortgeführt werden könne, wenn sich die Behörden an den Verlusten beteiligen. Stadt und Kreis konnten keine Finanzierungszusage geben, sagt Morgen. Doch jetzt, wo feststeht, dass die Einrichtung schließen muss, ist die Empörung groß: Der Bürgermeister spricht von einem menschlichen Desaster. Das ist Politik.

Aber es gibt auch die andere Seite, die vielen Einrichtungen, für die die Insolvenzverwalter und ihre Teams eine Lösung gefunden haben. Eines ist das Heim in der Ansbacher Straße in Bremen-Findorff. Draußen, über einer Holzbank, wurde schon ein neues Schild angebracht: „Stadtteilhaus Findorff – Bremer Heimstiftung“ steht jetzt darauf. Drinnen will André Vater, der Vorstandschef der Bremer Heimstiftung, erklären, woran das Pflegesystem aus seiner Sicht krank – und wie es besser geht. Er führt hinauf in den „Wintergarten“, in der dritten Etage, wo es einen Plattenspieler gibt und wo in einer Vitrine die guten Tassen stehen, die mit Goldrand. Vater setzt sich an die mit Blumen dekorierte Kaffeetafel.

Eigentlich wollte er das Heim gar nicht übernehmen. Mit mehr als 30 Einrichtungen in Bremen ist die Heimstiftung schon gut aufgestellt. Und das klassische Pflegeheim ist für ihn ohnehin ein Auslaufmodell. Kleinere Konzepte, beispielsweise Tagespflegen oder Pflegewohngemeinschaften, seien oft die bessere Lösung. Warum er

„Wenn es sich um eine Fabrik handeln würde oder um ein Stahlwerk – man könnte einfach die Maschinen ausschalten“

MALTE KÖSTER
 Convivo-Insolvenzverwalter

dann trotzdem zugegriffen hat? Weil das Haus familiär wirkt. Die kleine Dachterrasse, mit Blick auf grüne Innenhöfe. Der Raucherraum, in dem es nach Zigarillos riecht. Die Zimmertüren, die von einigen Bewohnern mit Bildern von Katzen und Sonnenblumen verziert wurden. Nur 29 Bewohnerinnen und ein Bewohner im Alter zwischen 75 und 99 Jahren sind hier untergebracht. Und: Die Stiftung konnte das Haus kaufen. Der operative Betrieb und die Immobilie sollten in einer Hand liegen, findet André Vater. Nur so könne ein Pflegeheim nachhaltig wirtschaften. Die Einnahmen reichten eben nicht aus, um neben der Pflege noch hohe Mieten und üppige Renditen zu finanzieren. Genau deshalb gebe es aktuell auch so viele Insolvenzen, sagt Vater und fügt hinzu: „Da wird noch mehr kommen.“

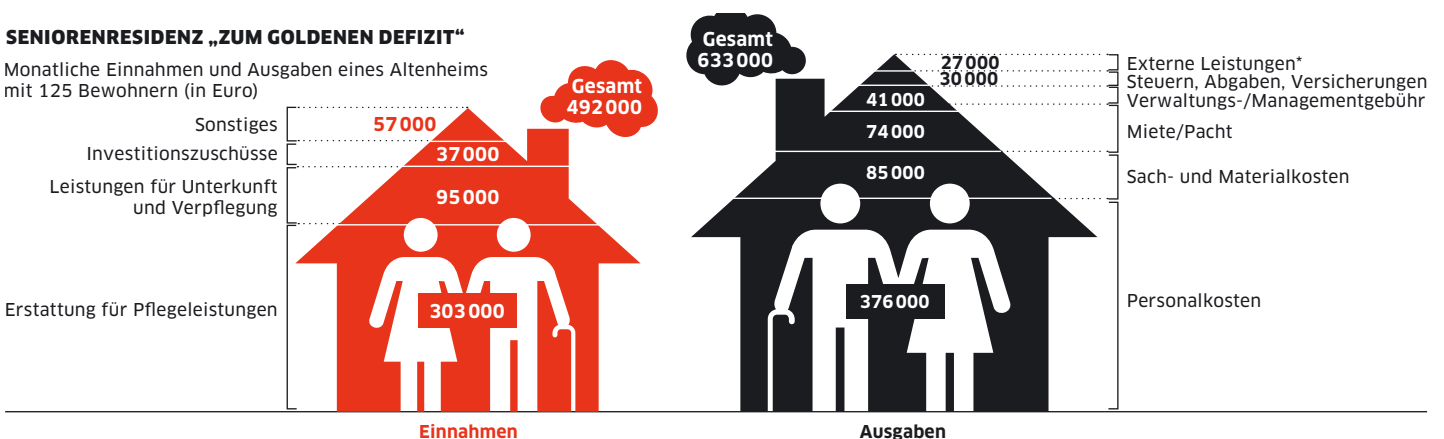
Juristische Aufräumarbeiten

Viereinhalb Monate ist es her, dass Convivo Insolvenz angemeldet hat. Für die allermeisten Standorte haben Köster und Morgen inzwischen eine Lösung gefunden: 68 Einrichtungen machen mit neuen Betreibern weiter, nur fünf mussten schließen, bei vier Häusern laufen die Verhandlungen noch. Trotzdem: „Es war sehr belastend“, findet Köster. Als Betreiber plötzlich in der Pflicht, Verantwortung für Tausende Senioren zu übernehmen. Überbringer schlechter Nachrichten zu sein und Kostenträger. „Vierorts ist man ziemlich alleingelassen.“ Und die Ausgangslage war alles andere als optimal: „Bei Convivo ist intern viel falsch gelaufen, der Fall steht aber auch stellvertretend für die Krise der Branche“, sagt Köster.

Jetzt beginnen die juristischen Aufräumarbeiten. Sie wollen Haftungs- und Anfechtungsansprüche prüfen. Auch der Markenname Convivo wäre noch verfügbar, sagt Morgen: „Aber ich weiß nicht, ob man damit noch mal so richtig durchstarten kann.“ ■

SENIORENRESIDENZ „ZUM GOLDENEN DEFIZIT“

Monatliche Einnahmen und Ausgaben eines Altenheims mit 125 Bewohnern (in Euro)



* Catering, Reinigung, Wäscherei, Garten/Technik; **Quelle:** Originaldaten eines typischen Convivo-Heims, anonymisiert